

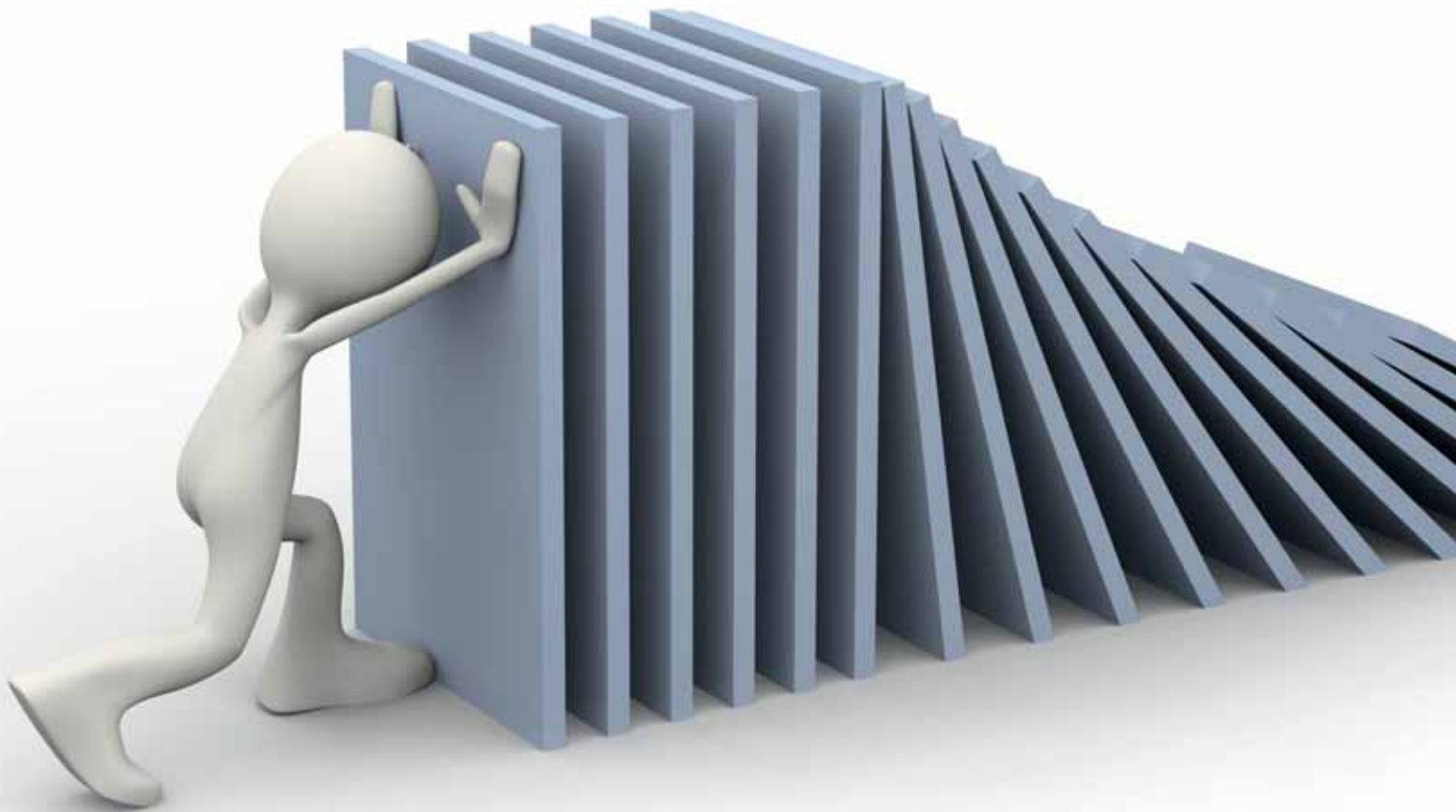


Risico's liggen overal op de loer. Met een goede organisatie van crisismanagement kan veel ellende en schade worden voorkomen. Een aanpak in tien stappen.

tekst Wil van de Ven en Frans Visser

Crisismanagement organiseren in tien stappen

Help, een crisis!



Shoppen op internet, internetbankieren, social media, entertainment en op ieder moment online naar het nieuws kijken. Producten en diensten zijn tegenwoordig '24/7' met een simpele druk op de knop binnen ieders bereik. De belevingseconomie draait op volle toeren en ontwikkelt zich volop. Of het nu om een onderwijsinstelling, een bank of een onderneming gaat, succesvolle organisaties gaan mee met deze ontwikke-

lingen omdat het nieuwe kansen biedt. Maar tegenover deze kansen staan ook risico's. Iedere verstoring, hoe kort ook, leidt vaak direct tot een negatief sentiment in de sociale media. Een zorgvuldig opgebouwde reputatie kan hierdoor plotseling worden afgebroken. Organisaties moeten dan besluiten nemen terwijl iedere seconde telt. Gelukkig staan veel bedrijven en organisaties bij deze risico's stil en trachten met business continuity ma-



nagement (BCM), crisismanagement en -communicatieactiviteiten, de bedrijfscontinuïteit veilig te stellen. De ervaring leert dat deze vorm van management in het hoger- en middensegment van het MKB vaak nog wordt onderschat. Waarom dat zo is? Omdat men denkt dat die ogenschijnlijk onvoorstelbare situatie wel 'vanuit het zadel' kan worden opgelost. Er zijn echter genoeg voorbeelden van bedrijven en organisaties die niet adequaat hebben kunnen reageren op een plotselinge crisissituatie, omdat ze niet over een doelmatig functionerende crisismanagementorganisatie beschikten. Dat leidde in enkele gevallen zelfs tot een faillissement.

Het volgende stappenplan beschrijft in het kort hoe u een daadkrachtige crisismanagementorganisatie kunt organiseren.

1. VOER EEN ACTIEF BCM-BELEID

Zonder in de PDCA-cyclus verankerd beleid, is er geen bedrijfscontinuïteitsmanagement (BCM). Het is dan vooral een activiteit van de specialisten die zich er mee bezig houden en niet van het verantwoordelijke lijnmanagement. Benoem een portefeuillehouder, liefst op het managementteamniveau en richt een programma-MT in.

2. BEZINT EER GIJ BEGINT

Stel een Plan van Aanpak op waarin de crisismanagementambities, de doelstellingen en de te behalen resultaten worden benoemd. Dit plan bevat duidelijke mijlpalen, zoals het door de directie c.q. het bestuur vastgestelde beleid, de crisismanagementprotocollen, -handboeken, de benodigde beheersorganisatie, de faciliteiten en de crisisorganisatie- en -communicatiestructuur.

In dit plan moet vooral aandacht worden besteed aan opleiden, trainen en oefenen van het CMT. Bepaal in deze fase of het noodzakelijk is om wel of geen externe expertise aan het programmamangementteam toe te voegen.

3. INVENTARISEER KRITISCHE BEDRIJFSPROCESSEN

Breng vervolgens de kritische bedrijfsprocessen in kaart. Dat zijn alle processen die, als ze worden verstoord, kunnen leiden tot een crisissituatie. Betrek medewerkers en managers op zowel operationeel, tactisch als strategische niveau bij deze inventarisatie. In het bijzonder zijn de medewerkers en de specialisten in deze fase van groot belang; zij zijn als geen ander op de hoogte van de bedrijfsprocessen, -protocollen en procedures.

Een zorgvuldig opgebouwde reputatie kan plotseling worden afgebroken

4. STEL PRIORITEITEN

Zonder andere oorzaken uit te sluiten, zijn het deze processen die kritisch zijn voor de bedrijfsvoering. Als zich binnen deze prioriteitsbedrijfsprocessen ongewenste gebeurtenissen voordoen zoals veiligheid-, continuïteit- en reputatie-incidenten, kan - afhankelijk van de tijdsduur, de media-aandacht, de materiële en immateriële schade ervan - een crisissituatie ontstaan. Het is van belang dat het verantwoordelijke lijnmanagement en de medewerkers de kritische bedrijfsprocessen herkennen en erkennen. Hiermee is een belangrijke stap gezet voor het invoeren van crisismanagement en -communicatie.

5. STEL HET CRISISMANAGEMENT EN -COMMUNICATIEPLAN OP

Wil een organisatie goed voorbereid zijn op een crisis, dan moeten mensen, middelen en afspraken efficiënt en effectief zijn ingericht. Want tijdens een crisis is er geen tijd om met elkaar te discussiëren over wie wel of geen deel uitmaakt van het crisismanagementteam. Vooraf moeten escalatiegrenzen zijn afgesproken. Wanneer is het bijvoorbeeld een incident dat nog door de BHV kan worden afgehandeld en wanneer moet opgeschaald worden naar het crisismanagementteam?

Ook niet onbelangrijk is de vraag over welke crisismanagement en -communicatiefaciliteiten het crisismanagementteam moet kunnen beschikken?

Betrek bij het opstellen van het crisismanagementplan wederom het verantwoordelijke lijnmanagement en de medewerkers. Zo heeft een receptiemedewerker of een beveiligder vaak een goede kennis van de



bereikbaarheid en beschikbaarheid van de leden van het crisismanagementteam. Zij weten het best hoe de alarmering van het crisismanagementteam kan worden ingericht.

Sta bij het opstellen van de plannen ook stil bij de support teams, waarop de individuele CMT-leden moeten kunnen terugvallen. Zo is er zonder crisiscommunicatie geen crisismanagement, dus er moet een crisiscommunicatiesupportteam zijn. In geval van een crisis waarbij de veiligheid van medewerkers en bezoekers acuut in het geding is, is daarnaast ook supportteam van bijvoorbeeld HRM nodig.

6. MAAK ER GEEN IN BETON GEGOTEN PAPIEREN TIJGER VAN

Als iedere seconde telt moeten besluiten snel worden genomen. De leden van het crisismanagementteam moeten op zo'n moment weten waar het om gaat en op welk niveau zij moeten functioneren. Zij moeten dus een goed beeld hebben van hun rol en hun verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Kennis van en vaardigheid in het uitvoeren van de taken zorgen voor een daadkrachtig en slagvaardig crisismanagementteam. De crisismanagementprotocollen en handboeken zijn daarnaast zogenaamde 'levende documenten'. Schroom niet om na een oefening deze aan te passen als dat nodig is.

7. STEL EEN OPLEIDINGSPLAN OP

De leden van het crisismanagementteam, vaak managers en specialisten, stemmen in de dagelijkse gang van zaken hun werkwijzen en managementstijl af op de situatie. Vaak kan dan de tijd worden genomen om met het eigen team tot afgewogen besluiten te komen. In een crisissituatie is die tijd vaak niet beschikbaar. Onder tijdsdruk moet dan tot actie worden gekomen, om de continuïteit van de organisatie te waarborgen. Dit vraagt om het uitvoeren van een op de situatie afgestemd crisismanagement-, informatieverwerkings- en communicatieproces. Hiermee kan het team de regie krijgen over de crisis en met haar acties ervoor zorgen dat kan worden teruggekeerd naar de normale bedrijfsroutines. Een slagvaardig en daadkrachtig CMT is in de regel goed opgeleid, getraind en geoefend. In de opleidingsplanning worden de leerdoelen, de trainingsmethoden en de daarbij in te zetten middelen, afhankelijk van het aanvangsniveau van het CMT, benoemd.

8. JAARLIJKS REALISTISCH OEFENEN

Het is nodig om periodiek de verstoring van kritische

processen te simuleren, zodat het CMT kan oefenen hoe daarmee om te gaan. Veel CMT-leden vinden zo'n oefening, mits realistisch vormgegeven, leerzaam. Tijdens de oefening krijgen zij een goed beeld waar zij in hun ontwikkeling staan. Bij het maken van realistische scenario's en oefendraaiboeken, is de samenwerking van interne specialisten en een externe partner te prevaleren. De te oefenen CMT-leden herkennen de gesimuleerde crisissituatie. Ook zorgt de inzet van een externe trainer voor een professionele afstand tot het te oefenen CMT.

9. VERANKER CRISISMANAGEMENT

Verankering in de PDCA-cyclus is nodig om er voor te zorgen dat de discipline als volwaardig onderdeel van het managementproces van de organisatie wordt gezien. Benoem de jaarlijks te behalen doelstellingen en resultaten. Evalueer deze resultaten en stel het beleid en de plannen zo nodig bij.

10. GEWOON DOEN

Vaak lopen organisaties in de beleidsfase vertraging op bij het invoeren van crisismanagement. Er zijn (te veel) discussies over de precieze inhoud van het beleid en de daaruit voortvloeiende protocollen en handboeken. Advies is hier om er liever gewoon mee te beginnen en het crisismanagementtraamwerk te zien als een 'levend' bouwwerk, dat zich naar gelang de tijd zal vervolmaken.

SAMENVATTING

Nadenken over mogelijke gevolgen van een crisissituatie is voor veel managers in beginsel geen fijn onderwerp; het gaat immers over negatieve zaken. Toch is het cruciaal dat het management van bedrijven en organisaties zich hierop voorbereiden. De kans dat uw organisatie op een gegeven moment in aanraking komt met bijvoorbeeld natuurgeweld, criminaliteit, energieproblemen, stakingen of imagoschade, is niet ondenkbeeldig.

Het blijkt echter in de praktijk dat het organiseren en trainen van crisismanagement, naast de hierboven genoemde stappen, ook nog een positief effect heeft op de samenwerking binnen de dagelijkse bedrijfsvoering. ■

Dit artikel is eerder gepubliceerd in Facto 2015, nummer 3.

Wil van de Ven en Frans Visser zijn partners van Visser & Van de Ven, security management (www.visservdven.nl)